

INNOVATIVE THINKING – ENHANCING OPPORTUNITIES AND TRIGGERING IDEA RISING FOR SUCCESS IN BUSINESS: An Empirical Study of a Small Business Level in Surabaya

Drs.ec. H. Johny Rusdiyanto, MM

Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Surabaya (UBAYA)

e-mail address: jrusdiyanto@yahoo.com

Abstract

Running a business mostly just like a driver or a captain whom must control and direct his car or ship to find a comfortable riding or shipping in an unpredictable situation face at highway or wide sea. His capabilities or competencies and also his experiences will become his trigger to reach his business success as his responsibility. Did these statement are correct? Is there experiences will become the most contribution in getting the business success, especially in UMKM business matter? This study will explain deeply and identify the role of human resource empowerment program based on creativity thinking become as a strategy for enhancing employees dynamically to increase their performance and getting organization success. This paper focused to describe and explain the existence of innovative thinking culture in business system activities and daily work environment. Throughout the seriously effort on creating habits and self commitment supported by self integrity will enlarge and improving the rise of new idea for UMKM activities to reach higher level in business position, to become a middle enterprise or big business, at last bigger and bigger in the future, In this paper, some explanation and the content of this paper based on my involvement and experience to build and run business from very small business level to become one of the prospect business in the future

Keywords: HR empowerment, Creativity Thinking and Successful Business in Small Business level

1. Pendahuluan

Perekonomian Indonesia terbentuk melalui proses transformasi melalui beberapa dekade dari aktivitas ekonomi berbasis pertanian menuju aktivitas berbasis industri. Proses percepatan ekonomi negara terbentuk melalui penciptaan sektor-sektor aktivitas bisnis dipelbagai tingkatan maulai dari tingkatan yang paling rendah yang disebut aktivitas bisnis dari UMKM sampai industri besar dan sebagian bahkan sudah merambah menjadi multinational corporation. Pengalaman krisis ekonomi tahun 1998 telah membuktikan bahwa sebagian besar aktivitas bisnis yang bertahan justru aktivitas bisnis yang berada di tingkat industri kecil kebawah termasuk para UMKM. Hal ini membuktikan bahwa aktivitas di tingkat UMKM dan Industri kecil & menengah lebih bisa bertahan dari hantaman krisis ekonomi. Hal ini membuktikan bahwa kekuatan aktivitas bisnis ditingkat UMKM dan Small Business mempunyai andil besar dalam pembentukan ekonomi nasional Indonesia. Hal ini relevan dengan pernyataan Berry et.al, 2001 sebagai berikut, “*SMEs (Small and Medium Entrepreneurs) were found to have been weathering the crisis better than Large Industries, because their greater flexibility allowed them to adjust production processes during the crisis and also because they are less dependent on imports than their larger counterparts, although many had been hit hard too. Many argue that being less reliant on formal markets and formal credits, SMEs are able to respond more quickly and flexibly than Large Industries to sudden shocks*”. Pernyataan Berry tersebut menegaskan bahwa industri kecil dan menengah ternyata lebih mampu bertahan dibandingkan industri besar dalam menghadapi krisis. Hal itu disebabkan karena lebih fleksibel dalam mengantisipasi proses produksi dan minimnya ketergantungan kepada bahan-bahan impor.

Tingkat kepentingan dari kontribusi aktivitas bisnis di industri kecil dan menengah dalam bertahan untuk melanjutkan eksistensi bisnis ternyata lebih terbentuk karena beban masalah yang dihadapi lebih membuka peluang untuk mencari solusi yang bersifat kreatif. Sementara pada aktivitas bisnis di industri besar terjadi kesulitan adaptasi akibat sulitnya melakukan adaptasi karena mesin-mesin yang sudah statis dan adanya ketergantungan yang sangat tinggi terhadap bahan baku tertentu sehingga tidak mampu untuk menurunkan biaya ataupun penyesuaian-penyesuaian yang bersifat kreatif. Dengan demikian semakin jelas bahwa aktivitas bisnis di tingkat UMKM dan Industri kecil dan menengah

Tidak bisa dipungkiri, banyak pengalaman dan kejadian yang bersifat kreatif muncul pada aktivitas bisnis di tingkat UMKM dan Industri kecil – Menengah. Hal ini memperbesar keyakinan bahwa aspek kreativitas menjadi sebuah kekuatan yang besar bahkan luar biasa untuk membuat sebuah usaha bisnis menjadi berkembang cepat dan menjadi sebuah bisnis yang fenomenal. Makalah ini lebih menfokuskan tentang cerita keberhasilan dari sebuah aktivitas bisnis ditingkat Industri kecil atau perusahaan kecil, yang semula hanya mampu memperoleh omzet kecil namun setelah budaya kreativitas dan inovasi diciptakan dalam sistem kerja para SDM (sumberdaya manusia) maka yang semula hanya berupa impianmu akhirnya dapat teraih dan insyaAllah mampu terus berkembang, berkembang menjadi sebuah aktivitas bisnis yang besar dan menjadi trend setter bagi para pelaku bisnis lainnya. Peranan dari pola pikir entrepreneurial (*Entrepreneurial Mindset*) menjadi pemicu utama untuk mempermudah proses munculnya kreativitas dan inovasi bisnis yang tidak pernah dipikirkan akan begitu cepat perkembangannya. Hal ini sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Senge, 2007 sebagai berikut, “An **entrepreneurial mindset** describes the innovative and energetic pursuit of opportunities and facilitates action aimed at exploiting these opportunities”. Pernyataan Senge ini jelas-jelas menegaskan bahwa pola pikir berwirausaha menggambarkan tingkat inovasi dan upaya yang dilakukan untuk bisa memanfaatkan dan menjadikan setiap peluang yang ada sebagai sebuah kesempatan untuk berbisnis dan mengembangkan bisnis. Inovasi bisa terjadi manakala setiap pelaku bisnis dan para SDM nya mampu menjadi sosok yang kreatif yang didukung oleh kapabilitas berpikir inovatif (**Innovative Thinking**). Kemampuan berpikir inovatif akan dengan sendirinya membentuk orientasi berusaha (**Entrepreneurial Orientation**) yang menjadi warna dan keunikan berbisnis. Tidaklah berlebihan bahwa kapabilitas berpikir inovatif akan membuat pelaku bisnis bisa menemukan cara atau solusi bahkan menawarkan ide-ide baru yang mampu membuat aktivitas bisnisnya lebih bertahan dan berkembang dikemudian hari.

2. Kajian Pustaka

Setiap aktivitas bisnis, baik bisnis jasa maupun manufaktur, pasti diwarnai dan tercipta keunikan tergantung **entrepreneurial mindset** atau pola pikir berwirausaha dari pelaku bisnis yang bersangkutan. Pola pikir ini menjadi teramat penting karena akan berdampak langsung pada semua aktivitas internal dalam usaha dan kemampuan dalam mengantisipasi setiap hambatan yang muncul dalam bisnis, termasuk pula didalamnya proses invosi dalam bisnis yang tercipta. Lebih lanjut juga diperjelas dari pernyataan berikut, yaitu “An entrepreneurial mindset can be described as a group of personal dispositions, also known as entrepreneurial spirit, which lead to the innovative practice of identifying and/or creating opportunities, then acting to manifest those opportunities in a productive way. (<http://blog.prosperyourmind.com/2012/04/entrepreneurial-mindset/>). Pernyataan tersebut memperjelas bahwa pola pikir berwirausaha akan menggambarkan spirit dari pelaku bisnis terutama dalam mengidentifikasi dan menciptakan peluang untuk menjadi sebuah cara yang produktif. Hal serupa juga dikemukakan oleh Mc Grath dan Mac Millan (2000) yang menambahkan

pernyataanya sebagai berikut, “*strategists/firms should adopt an entrepreneurial mindset to sense opportunities, mobilize resources and exploit opportunities. On an individual level, an entrepreneurial mindset is a life philosophy, while on an organizational level it forms an intangible part of a firm's culture and climate.*” Setiap pelaku bisnis sebaiknya mengadopsi pola pikir berwirausaha untuk mengantisipasi peluang, memobilisasi sumberdaya dan memanfaatkan peluang. Pada tataran individu, pola pikir berwirausaha dapat menjadi sebuah filosofi diri yang akan memberi warna khusus pada budaya dan iklim kerja di perusahaan yang bersangkutan. Beberapa pernyataan di atas semakin jelas bahwa peranan dari pola pikir berwirausaha menjadi semakin penting bagi setiap pelaku bisnis baik aktivitas bisnis di tingkat UMKM, industri kecil maupun industri besar sejalan dengan perkembangan dari bisnis yang bersangkutan.

Terbentuknya pola pikir berwirausaha (***Entrepreneurial Mindset***) secara konseptual memberikan pembelajaran bahwa peran dari pola pikir atau *mindset* begitu besar dalam kehidupan berbisnis, bahkan dalam kehidupan sehari-hari. Pola pikir demikian dengan sendirinya akan membentuk apa yang disebut sebagai orientasi berwirausaha (***Entrepreneurial Orientation***). Lebih lanjut berkaitan dengan pemahaman tentang orientasi berwirausaha dijelaskan oleh beberapa pakar, yaitu Dhilwayo and Van Vuuren 2007:124; Lumpkin and Dess 1996:137 yang menegaskan bahwa “***Entrepreneurial orientation (EO) refers to the strategic mindset of a firm and encompasses the processes, practices and decision-making activities that facilitate the pursuit and exploitation of opportunities***”. Pernyataan ini menegaskan bahwa orientasi berwirausaha merupakan sebuah pola pikir strategic dari pelaku bisnis untuk menjalankan proses, praktik dan aktivitas pengambilan keputusan didalam mengantisipasi dan memfasilitasi setiap peluang yang ada. Bahkan Lumpkin dan Dess (1996) menambahkan bahwa “***Entrepreneurial Orientation consists of five dimensions and should be used to measure entrepreneurship, namely autonomy, competitive aggressiveness, pro-activeness, innovativeness and risk taking***”. Pernyataan Lumpkin dan Dess ini lebih lanjut memberikan pencerahan bahwa orientasi berwirausaha yang terbentuk akan berdampak langsung dalam mengukur tingkat kapabilitas berwirausaha seperti pemberian otonomi, agresivitas bersaing, sikap proaktif, sikap inovatif dan menghadapi risiko. Lebih lanjut, hal senada juga dikemukakan oleh Powell and Dimaggio, (2009) yang menjelaskan sebagai berikut, “***The main aim of the Entrepreneurial Orientation activities is enhancing the rise of creativity and innovation culture or climate whom exist in employees's mindset and attain in their daily working for creating some financing contribution for the existence of this organisation. Creativity (the generation of new ideas) is essentially an individual act, but one that relies principally on interaction with others operating from within the same organizational field***”. Semakin jelas apa yang dikemukakan Powell dan DiMaggio berkaitan dengan peran Orientasi Berwirausaha, Keduanya mengaskan bahwa tugas utama dari pembentukan Orientasi Berwirausaha sebenarnya adalah untuk memunculkan budaya kreativitas dan inovasi yang tercipta pada setiap benak atau pola pikir individu di setiap aktivitas bisnis atau perusahaan.

Konsep berpikir inovatif pada dasarnya merupakan konsep tindak lanjut setelah dihasilkan ide dari proses kreativitas yang dilakukan dan merupakan proses berpikir tentang bagaimana merealisasikan ide tersebut kedalam bentuk implementasi nyata sehingga secara teknis dapat digambarkan dengan jelas. Berpikir inovatif, lebih pada berpikir untuk mengaplikasikan ide kedalam bentuk konkrit. Hasil berpikir inovatif bersifat bebas dan tetap pada konsistensi untuk menghasilkan implementasi yang memberikan efisiensi terbesar. Selain itu, harus bisa diaplikasikan dalam dunia nyata. Untuk setiap pelaku bisnis atau wirausahawan dalam upaya membangkitkan semangat berinovasi maka sebaiknya tetap melakukan kolaborasi dengan individu lain yang mempunyai kaitan erat dengan bisnis yang dijalankan. Hal tersebut dilakukan agar keterjaminan usaha menjadi

lebih kuat. Untuk itulah dibutuhkan upaya memunculkan kreativitas dan membangkitkan semangat berinovasi dari berbagai aktivitas internal bisnis sehingga keberlangsungan bisnis menjadi lebih kentara dan mampu bertahan serta kemungkinan berkembang menjadi lebih besar. Bagaimanapun kreativitas merupakan pemicu kunci (*key driver*) untuk memunculkan adanya proses inovasi dalam bisnis yang mampu menjadi keunggulan bersaing dalam lingkungan bisnis yang semakin tidak terkendali dan tidak mudah diprediksi. Persoalan utama yang sering terjadi dipelbagai aktivitas bisnis adalah memelihara kapabilitas setiap SDM dalam aktivitas bisnis untuk senantiasa bisa berpikir kreatif dan melakukan inovasi. Diperlukan semangat atau spirit yang besar untuk bisa membuat setiap individu tetap memiliki kapabilitas kreatif dan selalu bisa melakukan inovasi. Seperti yang dikemukakan oleh Barringer dan Ireland (2006:p.15)), yang mengemukakan bahwa *“Creativity and innovation is central to the entrepreneurial process. Creativity and innovation are considered to be inseparable from entrepreneur-ship, which is in turn manifested in the act of starting up and running an enterprise”*. Bagaimanapun kreativitas dan inovasi merupakan pusat dari proses kewirausahaan. Kreativitas dan inovasi pula yang membedakan antara wirausaha yang satu dengan yang lain. Banyak bisnis serupa yang dijalankan oleh pelaku bisnis dan yang membedakan keberhasilan usaha ternyata terletak pada kreativitas dan inovasi yang dilakukan oleh pelaku bisnisnya. Pada dasarnya, banyak pakar yang lebih dalam secara konseptual membedakan makna dari kreativitas dan inovasi walaupun pada akhirnya sependapat bahwa antara kreativitas dan inovasi mempunyai kaitan yang erat. Seperti yang dijelaskan oleh Martins and Terblanche, 2003, yang mengemukakan bahwa *“Creativity and innovation are considered to be overlapping constructs between two stages of the creative process; both are necessary for successful enterprise”*. Pernyataan ini menggaris bawahi bahwa antara kreativitas dan inovasi mempunyai hubungan menjadi konstruk yang overlapping dalam pentahapannya. Namun keduanya memberi persetujuan bahwa peranan kreativitas dan inovasi diperlukan untuk keberhasilan usaha. Persoalan hanya tertelat pada urutan karena pada umumnya harus muncul dahulu kreativitas dan dilanjutkan dengan proses inovasi. Agar lebih jelas pemahaman tentang pentahapan antara kreativitas dan inovasi maka Amabile et al, (1996: 115) mengemukakan bahwa *“Creativity can be defined as the production of novel and useful ideas”* dan selanjutnya didukung oleh Heye (2006: 253) yang menegaskan bahwa *“Innovation refers to the implementation or “transformation of a new idea into a new product or service, or an improvement in organization or process”*. Kedua pernyataan tersebut memperjelas pemahaman bahwa peran dari kreativitas hanya berkait dengan kemunculan atau lahirnya beberapa ide. Sedangkan inovasi lebih pada implementasi atau proses transformasi dari ide menjadi sebuah proses, produk atau pula wujud aktivitas tertentu dalam organisasi.

Peran dari kreativitas lebih lanjut dikemukakan oleh Pretorius, Millard and Kruger (2005: 56) yang mengemukakan bahwa *“Creativity is clearly part and parcel of the entrepreneurial skills required to successfully start a venture and maintain the activities in growth process”*. Kebutuhan kreativitas diperlukan tidak hanya pada awal berwirausaha tetapi juga untuk memelihara aktivitas pada proses perkembangan bisnis. Dalam aplikasinya, setiap pelaku bisnis menjalankan kreativitas untuk kemudian berinovasi guna menghasilkan sesuatu. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Larsen and Lewis, (2007), yang menegaskan bahwa *“Entrepreneurs implement creative ideas to introduce innovative products or services, or to deliver products or services in a new, more efficient, and hence innovative way. Innovation in New Product Development could include upgrading an existing product or developing a totally new concept to create an original and innovative product”*. Pada dasarnya, untuk sebuah inovasi diperlukan kreativitas namun hasil dari sebuah inovasi tidak selalu berwujud produk atau jasa tetapi juga bisa berupa sebuah cara atau teknik baru yang memberikan efisiensi

lebih besar dari sebelumnya. Artinya sebuah hasil inovasi tidaklah memberikan manfaat atau nilai yang besar manakala tidak memberikan efisiensi yang lebih besar. Disinilah semakin jelas bahwa antara kreativitas dan inovasi walau berkaitan namun lebih penting pada aktivitas inovasi. Artinya hasil kreativitas berupa ide tidak akan terwujud memberikan nilai manakala tidak ada proses inovasi. Jadi proses inovasilah yang akan memberikan pengukuran apakah sebuah ide yang dihasilkan oleh proses kreativitas bisa memberikan manfaat baru sebagai sebuah inovasi yang sarat dengan efisiensi.

Para pelaku bisnis di industri kecil dan menengah, pada umumnya mengembangkan dan melaksanakan ide sebagai bagian dari berpikir agar keberlangsungan hidup usaha dapat lebih terjamin. Jadi keterkaitan erat dengan eksistensi bisnis semakin besar. Berpikir kreatif dan melakukan proses inovasi dilakukan untuk menciptakan budaya atau iklim kerja yang bisa memacu semangat atau spirit diri sehingga akan berdampak langsung pada orientasi berwirausaha (*entrepreneurial orientation*) dan berakhir terbantuknya pola pikir berwirausaha (*entrepreneurial mindset*) tertentu, seperti yang telah dijelaskan secara konseptual di atas.

3. Metode Riset dan Sekilas Tentang Obyek yang Diteliti

Perolehan data yang digunakan untuk membuat makalah ini dilakukan dengan metode wawancara eksploratori dan observasi, dengan cara melalui tanya jawab dan keterlibatan langsung dalam proses rapat penentuan ide dan inovasi baru selama 8 kali pertemuan. Proses tanya jawab terfokus pada proses dan cara membangkitkan berpikir kreatif dan mewujudkan inovasi dalam bentuk konkrit sampai pada aspek implementasi di lapangan. Sedangkan observasi dilakukan dengan melakukan pengamatan terhadap proses yang terjadi untuk melahirkan sebuah ide dan usulan inovasi yang bakal dilakukan sampai pada aspek teknis.

Obyek yang diteliti merupakan sebuah divisi bisnis yang terdapat pada sebuah yayasan Sosial yang ada Surabaya, yang menawarkan beberapa produk yaitu jasa Aqiqoh, Barbeku (Barang Bekas Berkualitas) dan Toko Herbal. Ketiga produk ini sampai saat ini memperlihatkan keunggulan kontribusi dalam memasukkan pendapatan. Yayasan sosial ini memiliki aktivitas utama dalam memberikan bantuan pendidikan, penampungan dan biaya hidup bagi anak-anak yatim. Berbeda dengan yayasan serupa maka yayasan ini berani memproklamkan kepada masyarakat umum bahwa uang donatur untuk anak yatim akan diterima 100% oleh anak yatim. Melalui niat yang mulia inilah, pengurus yayasan berkomitmen untuk menjalankan usaha yang dapat digunakan untuk membiayai biaya operasional yayasan dan alhamdulillah sampai saat ini bisa memberikan gaji, insentif, bonus dan membiayai operasional bisnis tanpa mengambil uang sepeserpun dari donatur yang diperuntukkan anak yatim.

4. Hasil dan Pembahasan

Sampai akhir tahun 2011, dari ketiga produk unggulan di atas maka kontributor terbesar masih dipegang oleh bisnis jasa Aqiqoh. Sementara kontributor ditempat kedua adalah usaha Barbeku. Memperhatikan perkembangannya maka terlihat prospek yang luar biasa dimasa mendatang dan kesemuanya itu tidak lepas dari keberhasilan menciptakan budaya kerja yang memicu dan sekaligus memacu munculnya kreativitas dan inovasi-inovasi di ketiga produk yang di atas. Sebagai bahan ilustrasi untuk prospek kedepan maka dapat dilihat dari peluang yang tersirat pada laju pendapatan yang tertera pada tabel 1 dihalaman berikutnya. Tampak jelas bahwa penerimaan atau pemasukan dari divisi Jasa Aqiqoh memperlihatkan dominasi yang besar antara tahun 2010 ke 2011. Demikian pula laju penerimaan atau pemasukan dari divisi Barbeku.

Sementara untuk divisi Toko Herbal memiliki peluang menjadi kontributor yang setingkat dengan divisi Barbeku.

Memperhatikan kinerja finansial yang tergambar di tabel 1, setidaknya muncul pertanyaan yang mendasar, yaitu bagaimana sebuah yayasan yang fokus utamanya memberikan biaya pendidikan dan penampungan serta biaya hidup untuk anak yatim bisa memiliki aktivitas bisnis yang mampu menanggung sendiri biaya operasional tanpa mengambil sedikitpun uang donatur. Saat ini jumlah donatur mendekati 40.000 orang dan sebagian besar juga merupakan pengguna dari produk yang ditawarkan oleh ketiga divisi yang ada. Selain itu juga konsumen atau pengguna dari masyarakat umum yang bukan berperan sebagai donatur juga memperlihatkan tren yang semakin banyak. Sebenarnya, pilar utama yang membuat bisnis ini bisa bertahan bahkan berkembang adalah terbentuknya rasa percaya (*trust*) dari masyarakat dan donatur kepada Yayasan ini. Membangun rasa percaya bukanlah hal yang mudah namun hal tersebut berhasil diciptakan karena semua SDM mengutamakan dan selalu berkomitmen tinggi terhadap pilar utama Yayasan, yaitu kejujuran dan keberkahan. Semua SDM dibentuk dalam sebuah organisasi yang memiliki budaya yang menomor satukan masalah kejujuran dan bekerja untuk mencari keberkahan baik bagi diri sendiri maupun masyarakat yang dilayani. Tentu saja hal demikian menjadi sebuah kebiasaan yang pada akhirnya mampu membentuk rasa percaya masyarakat kepada yayasan ini. Rasa percaya memang penting namun rasa percaya tidak akan diikuti dengan perkembangan usaha manakala SDM yang ada bukan merupakan SDM yang kreatif dan gemar melakukan inovasi.

Tabel 1

Kinerja Finansial dari Masing-masing Divisi Bisnis antara tahun 2010 and 2011

No	Branch Office	Year	Business Division		
			AQIQOH (Rp)	BARBEKU (Rp)	HERBAL (Rp)
1.	Surabaya	2010	1.609.498.916	161.397.708	143.617.438
		2011	2.129.956.281	224.603.555	127.932.496
2.	Gresik	2010	154.281.944	2.765.000	13.035.307
		2011	230.728.193	6.500.000	11.979.750
3.	Sidoarjo	2010	-	-	18.616.480
		2011	127.034.282	-	52.967.284
4.	Tuban	2010	101.366.450	3.097.000	16.933.407
		2011	124.932.457	15.762.750	17.596.100
5.	Malang	2010	155.525.350	9.465.600	28.462.796
		2011	228.444.215	21.378.000	32.541.597
6.	Madiun	2010	55.748.395	346.250	4.206.095
		2011	170.916.866	900.000	13.256.857
7.	Bojonegoro	2010	-	-	-
		2011	31.143.891	422.000	1.284.485
Total		2010	2.076.421.055	177.071.558	224.871.523
		2011	3.043.156.185	269.566.305	257.478.575

Source: internal data

Secara konseptual telah dijelaskan di depan bahwa dalam sebuah bisnis maka proses kreativitas dan inovasi memiliki peranan yang sangat penting dalam membangun keberhasilan sebuah bisnis. Sehingga yang utama adalah menjawab pertanyaan tentang bagaimana proses kreativitas dan inovasi tersebut dijalankan dan memberikan kontribusi yang besar dan mampu menjadi sebuah budaya kerja. Selain itu bagaimana pula peran dari Berpikir Inovatif (Innovative Thinking) untuk merealisasikan ide yang muncul dari proses kreativitas.

Berikut ini akan disampaikan informasi tentang segala upaya yang dilakukan oleh Yayasan ini dalam memfasilitasi terciptanya kreativitas dan inovasi tersebut.

Selama menjalankan aktivitas bisnis, pengurus yayasan ini berunding dan menyepakati penetapan sistem organisasi yang bersifat proaktif dan mengutamakan fleksibilitas dalam semua program yang dijalankan. Sejak yayasan dioperasionalkan pertama kali tahun 2001 maka laju perkembangan yayasan tidak jauh berbeda dengan yayasan serupa lainnya. Ketergantungan terhadap donatur demikian tinggi sehingga dapat dipastikan bahwa kehidupan organisasi identik dengan keberadaan para donatur. Hal demikian jelas bukanlah sesuatu yang benar dalam mengelola sebuah organisasi sosial. Kemandirian merupakan jawaban yang harus diciptakan agar tingkat ketergantungan kepada para donatur menjadi semakin kecil. Untuk itulah kemudian pengurus sejak tahun 2004 mengambil sikap dan memutuskan untuk membuat usaha/bisnis yang diniatkan untuk memperoleh dana guna membiayai seluruh operasional yayasan. Melalui niatan bahwa uang dari donatur akan diterima 100 persen untuk anak yatim maka mulailah diupayakan membentuk usaha jasa Aqiqoh. Pada saat yang sama hampir semua yayasan serupa juga menjalankan bisnis Aqiqoh.

Melalui keyakinan bahwa bisnis bisa berkembang melalui **3 (tiga) pilar utama bisnis**, yaitu (1) **ide**, (2) **Trusted/Dipercaya** dan (3) **Network/Jejaring**. **Pilar Ide**, menjelaskan bahwa kemajuan bisnis akan tergantung pada ada tidaknya ide sebagai jawaban dari lingkungan yang selalu berubah terutama perubahan selera dan perilaku konsumen. **Pilar Trusted/Dipercaya**, menegaskan bahwa kontinuitas tentang loyalitas baik donatur maupun pelanggan sangat dipengaruhi oleh terciptanya rasa percaya kepada yayasan. Untuk itulah dalam memenuhi permintaan dari pelanggan ditetapkan program layanan prima (*Excellent Service*) dan program *Customer Relationship Management* (Manajemen Hubungan Pelanggan). Kedua program ini menjadi prioritas dan setiap bulan selalu dievaluasi karena kepentingannya untuk menjaga kesetiaan dari donatur dan pelanggan. Selanjutnya untuk **Pilar Network/Jejaring** dilakukan dengan keyakinan bahwa wilayah pasar sangat luas di Indonesia sehingga diputuskan untuk membuat beberapa cabang dan sampai saat ini yayasan sudah memiliki 6 cabang dan 1 kantor pusat. Kantor pusat ada di Surabaya dan kantor cabang ada di Sidoarjo, Malang, Gresik, Madiun, Bojonegoro dan Tuban. Telah pula direncanakan untuk membuat cabang baru di tahun 2012 dan info terakhir yang diterima akan dibentuk cabang di Semarang, Banyuwangi, Jakarta dan Kartanegara yang sudah terlihat embrionya. Keberhasilan yang telah dicapai sampai saat ini tidak lepas dari peran dan usaha semua pengurus dan karyawan dalam menjalankan dan mempertahankan ketiga pilar bisnis diatas yang dilandasi dengan 4 nilai komitmen, yaitu **Mandiri, Amanah, Profesional dan Melayani**. Berkait dengan proses kreativitas dan inovasi maka beberapa aktivitas yang dilakukan adalah sebagai berikut:

4.1. Pembentukan Forum Kreativitas

Keyakinan yang tercermin pada pilar Ide melahirkan adanya pemikiran untuk membentuk sebuah forum yang disebut sebagai forum Membangkitkan Kreativitas Diri (*Enhancing Our Creativity Forum*). Forum ini terbuka bagi seluruh SDM yayasan untuk menyampaikan ide dan sekaligus bentuk inovasinya dilapangan. Teknik yang digunakan lebih kearah teknik *brainstorming* (sumbang saran). Aplikasinya dilakukan pada saat rapat evaluasi setiap bulan yang sekaligus menjadi forum untuk menyampaikan ide-ide baru yang memiliki potensi tinggi untuk diaplikasikan. Forum ini ada dan dilakukan disetiap cabang dan setiap divisi usaha. Setiap ide yang muncul akan dianalisis bersama dan disempurnakan atau ditolak tergantung keputusan dari forum ini. Kebiasaan yang dilakukan setiap bulan ini tetap berlangsung dan menjadi forum yang luar biasa sehingga hampir setiap bulan selalu ada ide-ide segar dan baru yang lahir. Ternyata jangan pernah sekalipun memasung

ide dari para SDM. Tidak selalu ide harus dari atasan karena ide itu tidak bersifat hirarki tapi setiap manusia bisa memiliki ide brilian. Pada dasarnya setelah ide segar disampaikan dan diputuskan untuk dilaksanakan maka langkah selanjutnya adalah memberi kesempatan kepada pemilik ide untuk menjadi penanggung jawab dalam proses inovasi dan implementasinya dan diberi otonomi untuk melaksanakan secara terbatas. Bulan berikutnya akan dievaluasi dan bila ternyata memberikan kejutan yang positif maka ide tadi akan disebarkan ke semua cabang yang memungkinkan. Tidak selalu ide yang baik di suatu daerah bisa dilakukan pula di daerah lain. Pelajaran utama yang diperoleh dari pembentukan forum ini adalah bahwa perkembangan bisnis akan sejalan dengan munculnya ide-ide baru. Oleh karena itu menjadi terlarang untuk memasung munculnya ide dalam organisasi bisnis.

4.2. Manajemen Sumberdaya

Sesuai dengan prinsip manajemen yang utama maka penempatan SDM juga mengacu pada prinsip *"The Right Men In the Right Place"*. Prinsip ini sangat dipegang teguh karena pengurus yayasan meyakini bahwa kinerja maksimal baru bisa tercipta manakala SDM berada di posisi yang tepat sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya. Upaya pemberdayaan dari SDM terfokus pada penciptaan *mindset* atau pola pikir sesuai dengan karakteristik dan nilai-nilai Yayasan. Pemberdayaan meliputi pemberdayaan aspek spiritual, aspek kompetensi dan aspek keorganisasian. Sistem kompensasi dilakukan dengan memberikan gaji dan tunjangan tetap serta kenaikan berkala. Sistem insentif juga diberikan bagi para SDM yang memiliki prestasi. Bahkan insentif eksklusif yang dijanjikan kepada seluruh karyawan adalah insentif gratis umroh. Proses rekrutmen dan seleksi dilakukan dengan melakukan test dan wawancara serta memperhatikan referensi dari pihak tertentu. Hal ini menjadi penting karena bagaimanapun rekrutmen dan seleksi merupakan pintu gerbang masuknya SDM dalam organisasi sehingga jangan pernah memperoleh SDM yang tidak kompeten dan tidak sesuai dengan nilai-nilai yang ada di yayasan ini. Penilaian kinerja dilakukan setiap bulan dengan melihat keberhasilan SDM dalam mencapai target dan jumlah keluhan atau kesalahan kerja yang terjadi setiap bulan. Evaluasi kinerja ini dipimpin langsung oleh setiap pimpinan unit kerja dan pimpinan cabang sebagai sebuah kegiatan yang rutin dan repetitif. Terhadap setiap keputusan dan kebijakan yang berkaitan dengan manajemen sumberdaya manusia akan selalu dievaluasi setiap bulan dan bila terjadi pelanggaran maka tidak segan-segan untuk dilakukan pemecatan.

4.3. Spirit Kepenyeliaan

Bagaimanapun kinerja dari setiap divisi atau unit kerja sangat tergantung pada gaya kepenyeliaan dari pimpinan unit kerja atau cabang. Oleh karena itu setiap pemimpin unit kerja dan cabang disetiap bulannya wajib untuk mempresentasikan kinerja bulanan dihadapan pengurus dan pimpinan cabang lainnya. Presentasi kinerja ini menjadi acara yang penting sebagai wujud nyata proses pertanggung jawaban dan juga untuk mengetahui perkembangan sekaligus masalah yang dihadapi sehingga dapat didiskusikan dan diperoleh solusi terbaik dengan para pengurus yayasan. Acara ini secara tidak langsung juga merupakan ajang pembelajaran antara pimpinan cabang untuk belajar keberhasilan dari cabang lainnya. Demikian juga untuk para pemimpin unit kerja. Acara presentasi kinerja setiap bulan ini sekaligus sebagai proses evaluasi tentang kepenyeliaan para pemimpin cabang dan unit kerja sehingga masalah yang muncul dapat segera dicari solusinya. Asas keterbukaan dan keakuratan data menjadi penting dalam acara presentasi ini. Jangan sampai terjadi sekalipun

manipulasi data pada laporan yang dipresentasikan. Proses pengecekan juga dilakukan oleh SDM khusus yang ditugasi untuk itu.

4.4. Gaya Kepemimpinan

Keberhasilan dan antusiasme kerja SDM tidak terlepas dari gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh para pemimpin di semua tingkat hirarki yang ada. Persoalan gaya kepemimpinan lebih terfokus pada aspek manajerial dan membangkitkan semangat kerja bawahan. Gaya kepemimpinan yang dipilih adalah gaya *superleadership*. Gaya kepemimpinan ini secara konseptual merupakan gaya kepemimpinan yang menfokuskan gaya kepemimpinannya untuk memberdayakan kapabilitas bawahan. Seorang pemimpin dengan gaya *superleadership* ini dianggap berhasil manakala terjadi perubahan kinerja yang lebih baik pada bawahan. Oleh karena itu sifat utama pelaksanaan gaya ini lebih bersifat memberikan pemberdayaan, membangkitkan kreativitas dan inovasi serta mengutamakan pentingnya pertanggung jawaban. Melalui kepemimpinan ini sebenarnya gaya kepemimpinan lainnya seperti gaya partisipatif dan delegatif khususnya dalam proses pengambilan keputusan sudah termasuk di dalamnya. Keuntungan utama dari gaya *superleadership* ini adalah memberi kesempatan pada bawahan untuk berkreaitivitas dan berinovasi secara bebas. Dalam kenyataannya, gaya kepemimpinan *superleadership* ini tetap konsisten dan mampu memfasilitasi munculnya kreativitas dan inovasi dari setiap pimpinan cabang dan pimpinan unit kerja yang ada. Gaya *superleadership* ini juga digunakan oleh para pemimpin cabang dan unit kerja. Yang jelas penggunaan gaya ini sampai saat ini memperlihatkan efektivitas yang tinggi dalam memacu antusiasme kerja khususnya berkaitan dengan kreativitas dan inovasi.

5. Penutup

Implikasi pembelajaran yang diperoleh dari pelaksanaan tentang berpikir inovatif yang dilandasi oleh budaya kerja dalam aktivitas bisnis yang mengutamakan terciptanya proses kreativitas dan inovatif tidak terlepas dari kemampuan menciptakan pola pikir berwirausaha (*entrepreneurial mindset*) yang akan dengan sendirinya membentuk Orientasi Berwirausaha (*entrepreneurial orientation*). Keberhasilan menanamkan baik pola pikir dan orientasi berwirausaha akan menjadi acuan dan warna tentang spirit berwirausaha. Kesemuanya itu harus didukung oleh lingkungan organisasi yang memfasilitasi kemunculan ide-ide brilian melalui forum Membangkitkan Kreativitas Diri yang ada pada yayasan ini. Selain itu manajemen sumberdaya tidak kalah pentingnya terutama dalam memperoleh SDM yang kompeten dan bisa memahami nilai-nilai organisasi serta berkaitan dengan upaya untuk membina kesetiaan dari pelanggan dan para donatur. Spirit Kepenyeliaan yang dicerminkan saat presentasi kinerja setiap bulan akan memacu dan sekaligus memicu serta menjadikan proses pembelajaran yang dinamis diantara pemimpin cabang dan pemimpin unit kerja. Demikian juga, untuk penggunaan gaya kepemimpinan *superleadership* yang ternyata efektif untuk membangkitkan dan memacu munculnya kreativitas dan tindakan inovasi yang dilakukan oleh semua SDM yang ada dalam yayasan ini. Dengan demikian, implikasi pembelajaran utama dari studi empiris ini adalah ada korelasi yang tinggi antara sistem organisasi, gaya kepemimpinan, keberadaan forum terhadap keberlangsungan proses memunculkan kreativitas dan inovasi.

Daftar Pustaka

- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *The Academy of Management Journal*, 39(5), 1154 –1184.
- Barringer, B. R. & Ireland, R. D. (2006). *Entrepreneurship: Successfully Launching New Ventures*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Berry, A., E. Rodriguez, and H. Sandee (2001). “Small and Medium Enterprise Dynamics in Indonesia,” *Bulletin of Indonesian Economic Studies*, 37(3), 363–84.
- Dhilwayo, S. and Van Vuuren, J.J. (2007). The strategic entrepreneurial thinking imperative. *Acta Commercii* 7:123-134.
- Heye, D. (2006). Creativity and innovation: Two key characteristics of the 21 st century information professional. *Business Information Review*, 23(4), 252 –257.
- Larsen, P., & Lewis, A. (2007). How award-winning SMEs manage the barriers to innovation. *Creativity and Innovation Management*, 16(2) , 142 – 151.
- Lumpkin, G.T. & Dess, G.G. (2001) Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance, *Journal of Business Venturing*, 16, 5, 429-451
- Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 67 –74.
- McGrath, R.G. and MacMillan, I. (2000). *The entrepreneurial mindset*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Pretorius, M., Millard, S. M., & Kuger, M. E. (2005). Creativity, innovation and implementation: Management experience, venture size, life cycle stage, race and gender as moderators. *South African Journal of Business Management*, 36(4), 55 –68.
- Powell, W.W. & Dimaggio, P.J. (2009) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, University of Chicago Press, Chicago
- Senge, M. (2007). *Knowledge entrepreneurship in universities: practice and strategy of Internet based innovation appropriation* [Online]. Available www: <http://knowledgeentrepreneur.com> (Accessed: 29 May 2008).
- <http://blog.prosperyourmind.com/2012/04/entrepreneurial-mindset>